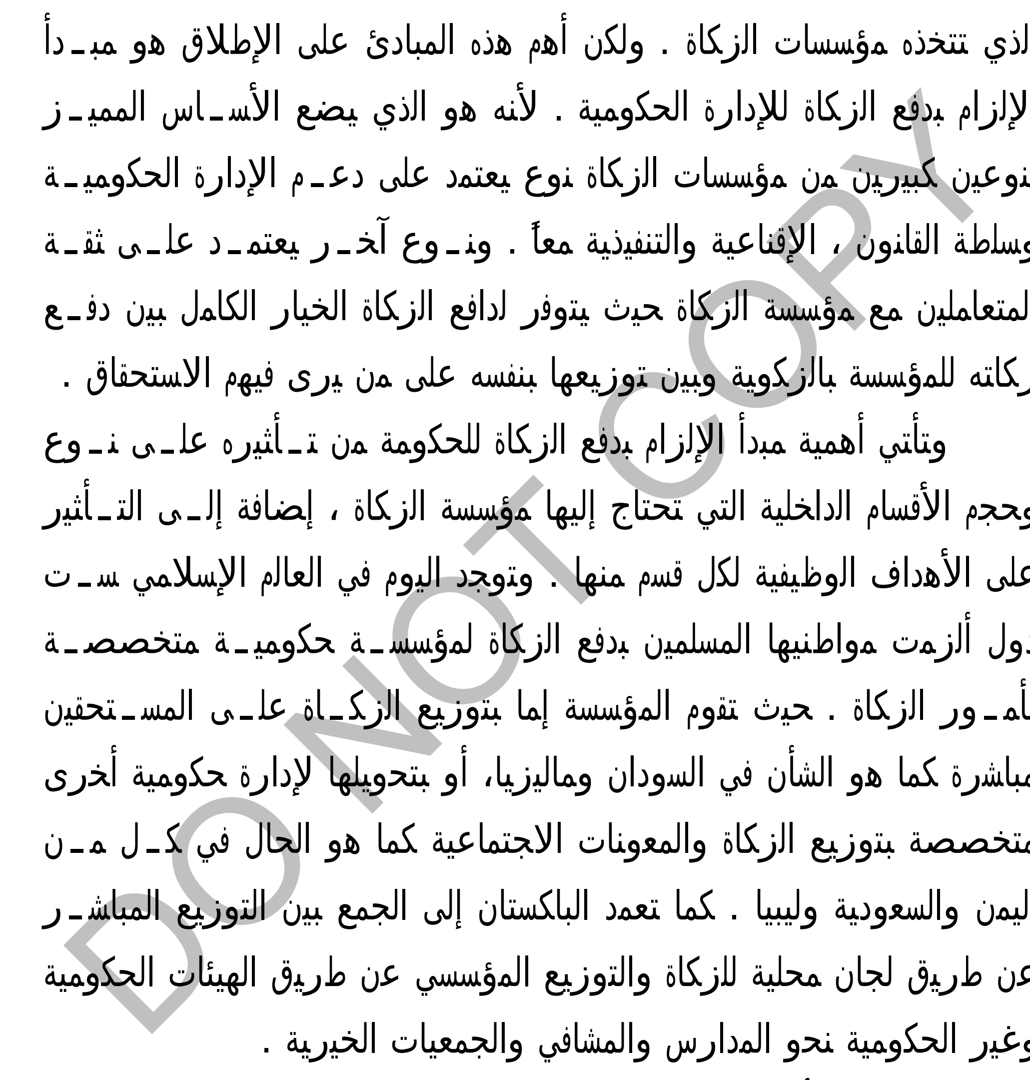
مبادئ وقواعد لتحديد الهيكل التنظيمي لمؤسسات الزكاة الطوعية

د. منذر قحف

مقدمــة



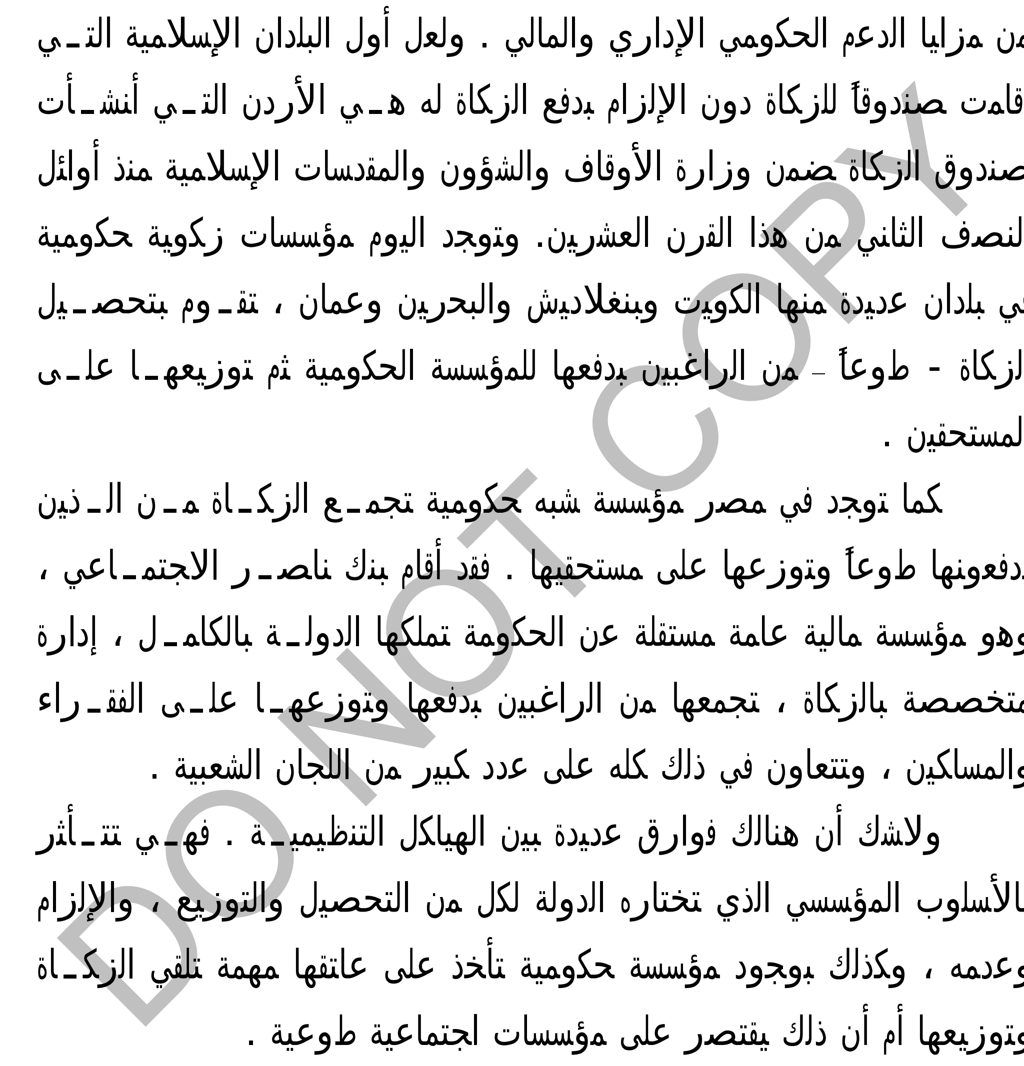
لاشك أن هناك مبادئ وقواعد عديدة تؤثر على شكل الهيكل التنظيمي الذي تتخذه مؤسسات الزكاة . ولكن أهم هذه المبادئ على الإطلاق هو مبـدأ الإلزام بدفع الزكاة للإدارة الحكومية . لأنه هو الذي يضع الأسـاس المميـز لنوعين كبيرين من مؤسسات الزكاة نوع يعتمد على دعـم الإدارة الحكوميـة وسلطة القانون ، الإقناعية والتنفيذية معاً . ونـوع آخـر يعتمـد علـى ثقـة المتعاملين مع مؤسسة الزكاة حيث يتوفر لدافع الزكاة الخيار الكامل بين دفـع زكاته للمؤسسة بالزكوية وبين توزيعها بنفسه على من يرى فيهم الاستحقاق .

وتأتي أهمية مبدأ الإلزام بدفع الزكاة للحكومة من تـأثيره علـى نـوع وحجم الأقسام الداخلية التي تحتاج إليها مؤسسة الزكاة ، إضافة إلـى التـأثير على الأهداف الوظيفية لكل قسم منها . وتوجد اليوم في العالم الإسلامي سـت دول ألزمت مواطنيها المسلمين بدفع الزكاة لمؤسسـة حكوميـة متخصصـة بأمـور الزكاة . حيث تقوم المؤسسة إما بتوزيع الزكـاة علـى المسـتحقين مباشرة كما هو الشأن في السودان وماليزيا، أو بتحويلها لإدارة حكومية أخرى متخصصة بتوزيع الزكاة والمعونات الاجتماعية كما هو الحال في كـل مـن اليمن والسعودية وليبيا . كما تعمد الباكستان إلى الجمع بين التوزيع المباشـر عن طريق لجان محلية للزكاة والتوزيع المؤسسي عن طريق الهيئات الحكومية وغير الحكومية نحو المدارس والمشافي والجمعيات الخيرية .

ومن جهة أخرى ، فقد عمد عدد من البلدان الإسـلامية إلـى إنشـاء مؤسسة حكومية للزكاة ، تتمتع بالدعم الحكومي ، إدارياً ومالياً ، دون الأخـذ بمبدأ الإلزام بدفع الزكاة لهذه المؤسسة الحكومية ، حيث أتاحت لمؤسسة الزكاة

أن تعمل على اكتساب ثقة دافعي الزكاة بجهدها الذاتي وعلاقاتها العامة . فنشأت ، تبعاً لذلك ، مؤسسات حكومية لا تتمتع بقوة الإلزام القانوني عند تحصيلها للزكاة تعمل إلى جانب المؤسسات الخيرية التبرعية التي لا تستفيد من مزايا الدعم الحكومي الإداري والمالي . ولعل أول البلدان الإسلامية التي أقامت صندوقاً للزكاة دون الإلزام بدفع الزكاة له هي الأردن التي أنشأت صندوق الزكاة ضمن وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية منذ أوائل النصف الثاني من هذا القرن العشرين. وتوجد اليوم مؤسسات زكوية حكومية في بلدان عديدة منها الكويت وبنغلاديش والبحرين وعمان ، تقوم بتحصيل الزكاة - طوعاً – من الراغبين بدفعها للمؤسسة الحكومية ثم توزيعها على المستحقين .

كما توجد في مصر مؤسسة شبه حكومية تجمع الزكاة من الذين يدفعونها طوعاً وتوزعها على مستحقيها . فقد أقام بنك ناصر الاجتماعي ، وهو مؤسسة مالية عامة مستقلة عن الحكومة تملكها الدولة بالكامل ، إدارة متخصصة بالزكاة ، تجمعها من الراغبين بدفعها وتوزعها على الفقراء والمساكين ، وتتعاون في ذلك كله على عدد كبير من اللجان الشعبية .



ولاشك أن هنالك فوارق عديدة بين الهياكل التنظيمية . فهي تتأثر بالأسلوب المؤسسي الذي تختاره الدولة لكل من التحصيل والتوزيع ، والإلزام وعدمه ، وكذلك بوجود مؤسسة حكومية تأخذ على عاتقها مهمة تلقي الزكاة وتوزيعها أم أن ذلك يقتصر على مؤسسات اجتماعية طوعية .

لذلك سنعرض في هذه المحاضرة أشكالاً عامة للهيكلة التنظيمية للمؤسسة الطوعية للزكاة حتى يتسنى لكل مؤسسة اختيار المناسب منها تبعا لظروفها القانونية والاقتصادية والاجتماعية . ولكننا سنبدأ بمحاولة تصنيف

مؤسسات الزكاة الطوعية غير الحكومية لفهم واقعها أولاً ثم نعرض العوامـل والمبادئ التي تحدد شكل الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة الزكوية الطوعية.

أ - أنواع المؤسسات الزكوية غير الحكومية

سنعرف العمل المؤسسي في تلقي الزكاة وتوزيعها بأنه يشمل جميـع الحالات التي يتم فيها إيصال الزكاة إلـى المسـتحقين مـن قبـل مؤسسـة Corporation مدنية أو اقتصادية ، بحيث لا يكون الشخص الذي تتوجب عليـه الزكاة هو نفسه الذي يبحث عن مستحقيها ويعطيها لهم . أي أن توزيع الزكاة يتخذ شكل توكيل من تتوجب عليه للمؤسسة لتقوم بإيصالها لمـن يسـتحقها . وغالباً ما تكون هذه الوكالة بدون أجر ، وإن جاز شرعاً أخذ الأجر على هـذا العمل[1].

وإذا استعرضنا الوقائع الفعلية التطبيقيـة فـي البلـدان والمجتمعـات الإسلامية فإننا نستطيع أن نصنفها في خمسة أصناف من المؤسسات هي :

1 - جمعيات مستقلة متخصصة بالزكاة

2 – لجان شعبية متخصصة بالزكاة ،

---

1 تثار هنا مسألة فقهية مفيدة ، تتطلب نظراً جديداً . فقد نص الفقهاء على أنه وز للحكومة أن تستأجر العامل على الزكاة . و ا أن تدفع أجورهم _ على أساس أجر ا ثل _ من حصيلة الزكاة نفسها ، وإن اختلفوا حـول ا ـد الأقصى لموع ما يدفع للعامل ولوازمهم. فقال الشافعية إنه الثمن ، وأوصله غ هم إ النصف. وقد اتفقوا على أنه إذا دفعها بنفسه للفق أو بواسطة وكيله ، فلا يقتطع من الزكاة أجر العامل عليها سواء أكان الدافع من توجبت عليه أو وكيله .

ولكننا العصر ا ديث أمام مؤسسات – بدلاً من أشخاص طبيعي - بعضها متخصص بتلقي الزكاة وتوزيعها، وهي تاج إ نفقات إدارية ورواتب موظف ، فهل وز ا أن تدفع ذلك من ا صة التوزيعية ا خصصة للعامل عليها ، على الرغم من أن الأسـاس الشرعي لدفعها من قبل ا ؤسسة هو الوكالة عن دافعها كما هو الشأن عندما كان الوكيل شخصاً طبيعياً، وليس سلطة ا كومة تنفيـذ الآية الكر ة : **" خذ من أموا م صدقة تطهرهم وتزكيهم با"**

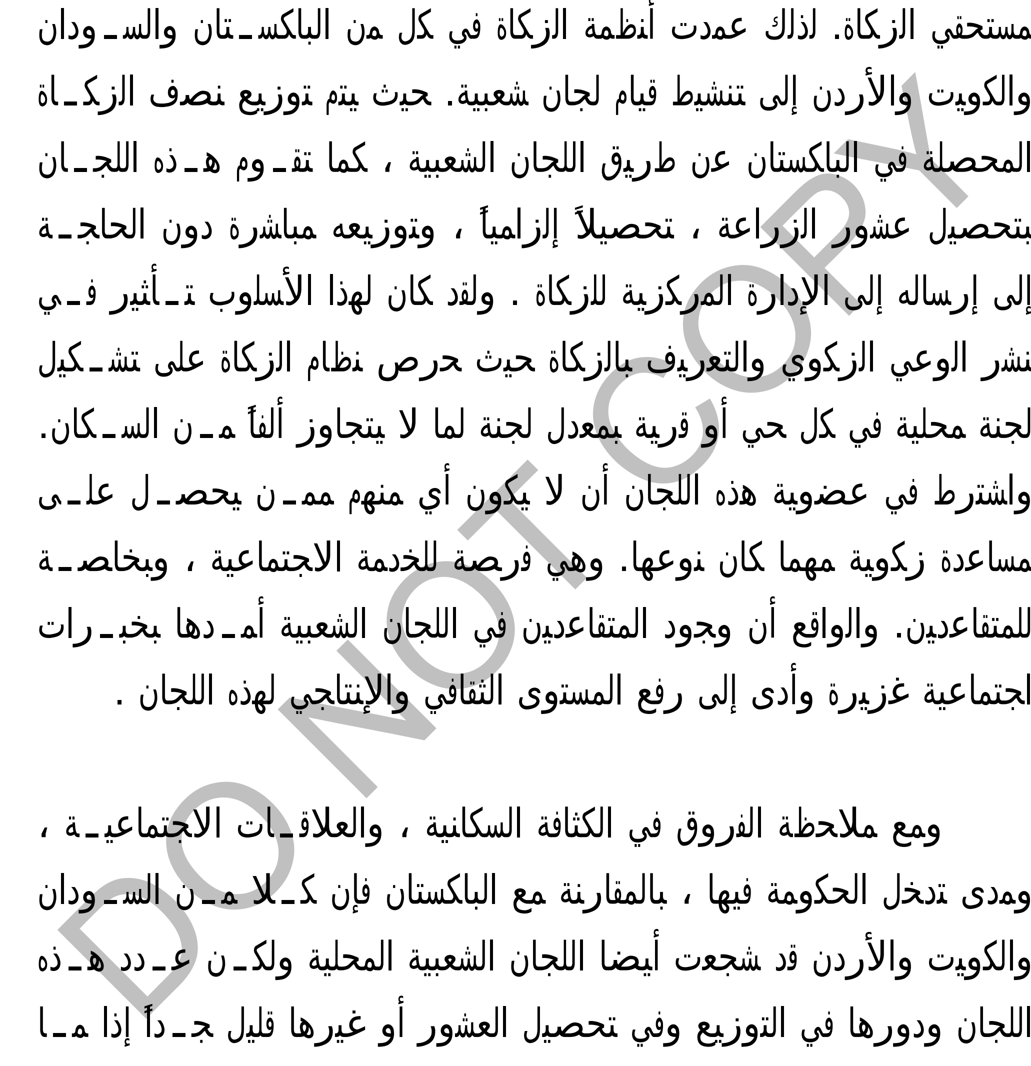
3 – صناديق متخصصة ضمن جمعيات ذات أهداف أعم من الزكاة ،
4 – جمعيات ذات أهداف عامة ،
5 – شركات مساهمة نشاطها الأساسي اقتصادي، وهي أيضـاً تقبـل الوكالة بتوزيع الزكاة.

1 – الجمعيات المستقلة المتخصصة بالزكاة

قامت بعض المجتمعات الإسلامية بتأسيس جمعيات مستقلة متخصصـة لجمع الزكاة وتوزيعها. فقد أنشأ مسلمو الهند بيتاً للزكاة على المستوى القومي، كما أنشأ كذلك مسلمو جنوب إفريقيا بيتاً للزكاة مستقلاً ، وذلك في ظل قوانين الجمعيات الخيرية في بلديهما. وقد توجد بعض الجمعيات المتخصصـة فـي بعض البلدان والمجتمعات الإسلامية الأخرى أيضاً .

وتتميز الجمعيات المستقلة بالتخصص مما يجعلها أقدر على نشر الوعي الزكوي في بلدانها إذا ما توفرت لها الموارد اللازمة لذلك . وهي تعمل فـي العادة بالتعاون مع جمعيات إسلامية ذات شهرة على المستوى الوطني بحيـث تستطيع الجمعية (الأم) أن تقدم لها الدعم الأدبي ، ومنصة الدعاية، والعنصـر البشري التبرعي.

2 – اللجان الشعبية للزكاة



هذا الأسلوب في تلقي الزكاة وتوزيعها شائع في بلدان كثيرة. ففي البلدان التي أقامت مؤسسة حكومية للزكاة ، غالباً ما تسعى الإدارة الحكومية إلى تشجيع قيام لجان شعبية لمساعدة المؤسسة الحكومية في الوصول إلى مستحقي الزكاة. لذلك عمدت أنظمة الزكاة في كل من الباكستان والسودان والكويت والأردن إلى تنشيط قيام لجان شعبية. حيث يتم توزيع نصف الزكاة المحصلة في الباكستان عن طريق اللجان الشعبية ، كما تقوم هذه اللجان بتحصيل عشور الزراعة ، تحصيلاً إلزامياً ، وتوزيعه مباشرة دون الحاجة إلى إرساله إلى الإدارة المركزية للزكاة . ولقد كان لهذا الأسلوب تأثير في نشر الوعي الزكوي والتعريف بالزكاة حيث حرص نظام الزكاة على تشكيل لجنة محلية في كل حي أو قرية بمعدل لجنة لما لا يتجاوز ألفاً من السكان. واشترط في عضوية هذه اللجان أن لا يكون أي منهم ممن يحصل على مساعدة زكوية مهما كان نوعها. وهي فرصة للخدمة الاجتماعية ، وبخاصة للمتقاعدين. والواقع أن وجود المتقاعدين في اللجان الشعبية أمدها بخبرات اجتماعية غزيرة وأدى إلى رفع المستوى الثقافي والإنتاجي لهذه اللجان .

ومع ملاحظة الفروق في الكثافة السكانية ، والعلاقات الاجتماعية ، ومدى تدخل الحكومة فيها ، بالمقارنة مع الباكستان فإن كلا من السودان والكويت والأردن قد شجعت أيضا اللجان الشعبية المحلية ولكن عدد هذه اللجان ودورها في التوزيع وفي تحصيل العشور أو غيرها قليل جداً إذا ما قورن مع الباكستان .

3 – صناديق الزكاة داخل الجمعيات الإسلامية

وهي تعمل على شكل صناديق ذات استقلال داخلي ضمن الجمعيات الإسلامية الكبرى مثل صندوق الزكاة في الاتحاد الإسلامي في أمريكا الشمالية. وهذه الصناديق تعتمد في العادة على جهد إضافي من قبل العامل في الجمعيات ، وإن كانت تستفيد من سمعة وانتشار الجمعية التي هي جزء منها .

4 – الجمعيات ذات الأهداف العامة

وهنا نجد أن معظم الجمعيات الإسلامية الخيرية منها وذات الأهداف العامة في البلدان والمجتمعات الإسلامية تذكر ضمن إيراداتها " تلقي الزكوات والصدقات" وكثيراً ما تذكر ضمن نفقاتها "مساعدة الفقراء والمساكين". ومما يلاحظ وجود عدد كبير من الجمعيات الخيرية التي تتخصص في مساعدة الفقراء والمساكين في البلاد والمجتمعات الإسلامية ، وهي تقبل الزكاة ممن يدفعها لها ، ولكن الزكاة لا تشكل – في العادة - إلا نسبة صغيرة من إيراداتها، كما أن الجمعية قلما تبذل جهداً خاصاً في التوعية الزكوية والعمل على تلقي الزكاة ممن تجب عليهم .

5 – الشركات المساهمة التي توزع الزكاة

مع انتشار الوعي حول الاقتصاد الإسلامي ، وتوسع المعرفة الزكوية لدى الكثير من رجال الأعمال صارت بعض الشركات المساهمة الحديثة تنص في نظامها الأساسي على أن تقوم إدارة الشركة بتوزيع الزكاة - نيابة عن المساهمين - على مستحقيها. وقد حصل ذلك بشكل أكثر انتشاراً بين البنوك

الإسلامية حتى أن بعضها يتحصل على توكيل المودعين لديها بتوزيع زكاة ودائعهم الجارية والاستثمارية إضافة لقيامها بتوزيع زكاة المساهمين. ولا تحمل البنوك الإسلامية أية كلفة إضافية على المودعين والمساهمين لقاء قيامها بتوزيع زكواتهم نيابة عنهم.

ب - العوامل والمبادئ التي تحدد شكل المؤسسة الزكوية الطوعية غير الحكومية

هنالك عدة عوامل ومبادئ تؤثر في تحديد الشكل القانوني للمؤسسة الزكوية وإداراتها وصلاحياتها وهيكلها التنظيمي. ولا بد قبل دراسة شكل التنظيم الداخلي للمؤسسة الزكوية، من دراسة كل من هذه العوامل والمبادئ حتى يمكن اختيار الشكل التنظيمي الأنسب على ضوء الظروف الموضوعية التي تخص كل مؤسسة بذاتها .

أما العوامل المؤثرة فهي ما يوجد من ظروف وأوضاع حول المؤسسة الزكوية وأهدافها واستراتيجية عملها. وأهم هذه العوامل ستة هي :

1. قانون الجمعيات التي تسجل بموجبه مؤسسة الزكاة والقوانين الأخرى ذات العلاقة .

2. هدف المؤسسة ومدى الدقة في تحديده . فقد يقتصر هدفها على جمع الزكاة وتحويلها إلى مؤسسة أخرى ، أو قد تقوم بتلقى الزكاة وتوزيعها بآن واحد معا .



3. حجم البلد وتوزعه الجغرافي ، وعدد المسلمين وتوزيعهم الجغرافي مما يحدد الحجم المتوقع لعمل الجمعية .

4. بيئة وأساليب العمل القائمة في البلد وعدد ساعات العمل المعتادة وإمكان الحصول على العمل التبرعـي وحجمـه المتوقـع. وكـذلك ظـروف التكنولوجيا المتوفرة ومدى سهولة القيام بالأعمال المكتبية والاتصالات .

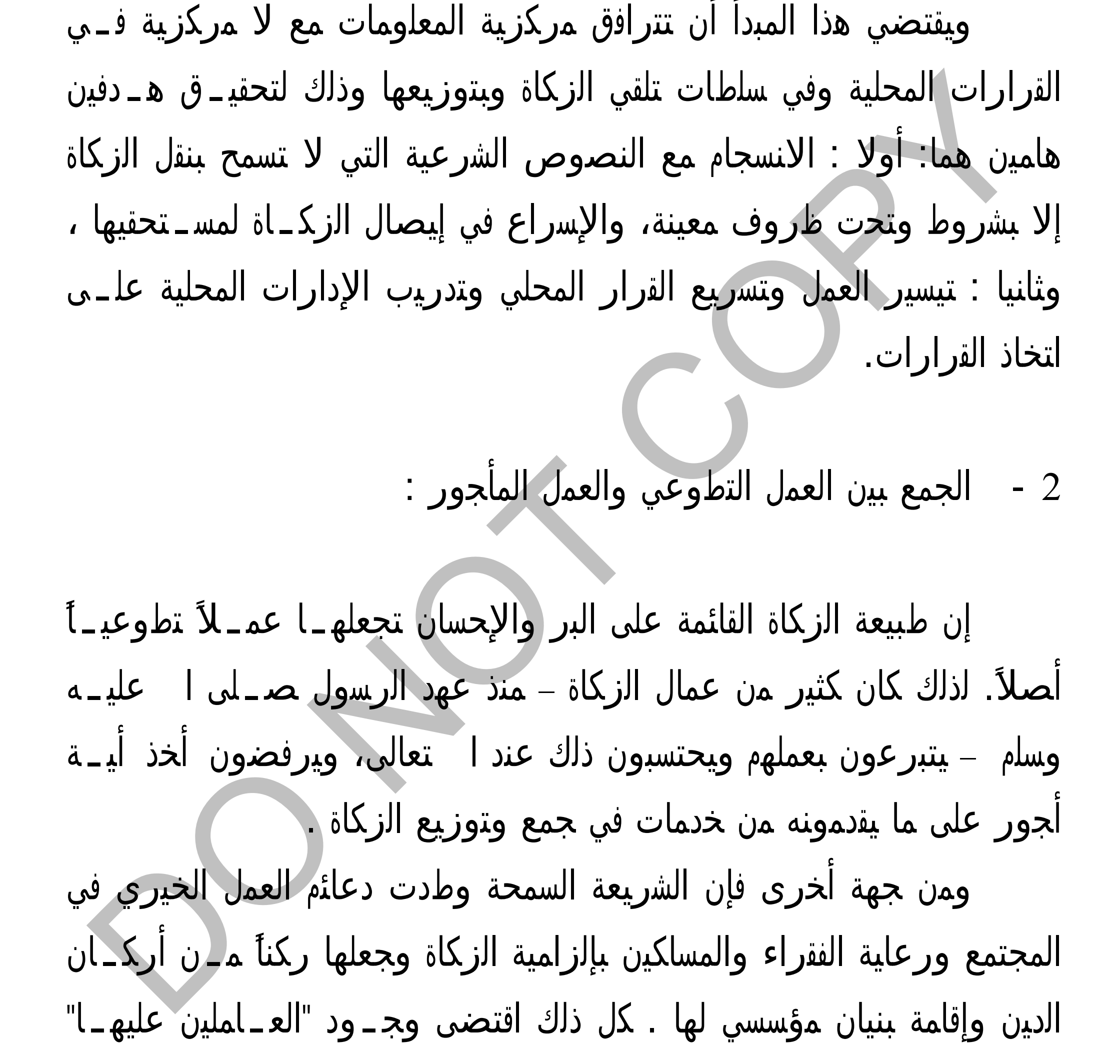
5. تركيب الثروة عند المسلمين وأنواعها وتوزعهم على الأنشطة الاقتصادية المتعددة.

6. استراتيجية المؤسسة الزكوية وأولوياتهـا فـي التحصـيل والتوزيـع ، والتركيز الذي ستمارسه في البيئة الحضرية والريفية وغير ذلك.

أما المبادئ التي ينبغي أن توجه شـكل الهيكـل التنظيمـي للمؤسسـة الزكوية والتي لا بد منها من أجل نجاح المؤسسـة فـي أعمالهـا وتحقيـق أغراضها فأهمها المبادئ الستة التالية:

1 - مركزية المعلومات والسلطة الإدارية الرئيسية ولا مركزية التحصـيل والتوزيع ، والقرارات الإدارية المحلية :

ونقصد بمركزية المعلومات والسـلطة الإداريـة العامـة أن تسـتطيع المؤسسة تجميع المعلومات في مركز اتخاذ القرار بحيث تتوفر للإدارة جميـع المعلومات من الإدارات الوسطى والتنفيذية حول جميـع أنشـطة المؤسسـة وأعمالها وبخاصة ما يتعلق بتحقيق أهدافها ، أي المعلومات الخاصة بـدافعي الزكاة الفعليين ومن يمكن تلقي الزكاة منهم في المستقبل . وتحتاج المؤسسـة



إلى ذلك في رسم خططها وبرامج عملها وسياساتها ، وفي اتخـاذ القـرارات الإدارية الرئيسية ، وكذلك في توجيه عمل المؤسسة فـي الأقـاليم المتعـددة وصلاتها بالحكومة وبالمؤسسات الأخرى .

ويقتضي هذا المبدأ أن تترافق مركزية المعلومات مع لا مركزية فـي القرارات المحلية وفي سلطات تلقي الزكاة وبتوزيعها وذلك لتحقيـق هـدفين هامين هما: أولا : الانسجام مع النصوص الشرعية التي لا تسمح بنقل الزكاة إلا بشروط وتحت ظروف معينة، والإسراع في إيصال الزكـاة لمسـتحقيها ، وثانيا : تيسير العمل وتسريع القرار المحلي وتدريب الإدارات المحلية علـى اتخاذ القرارات.

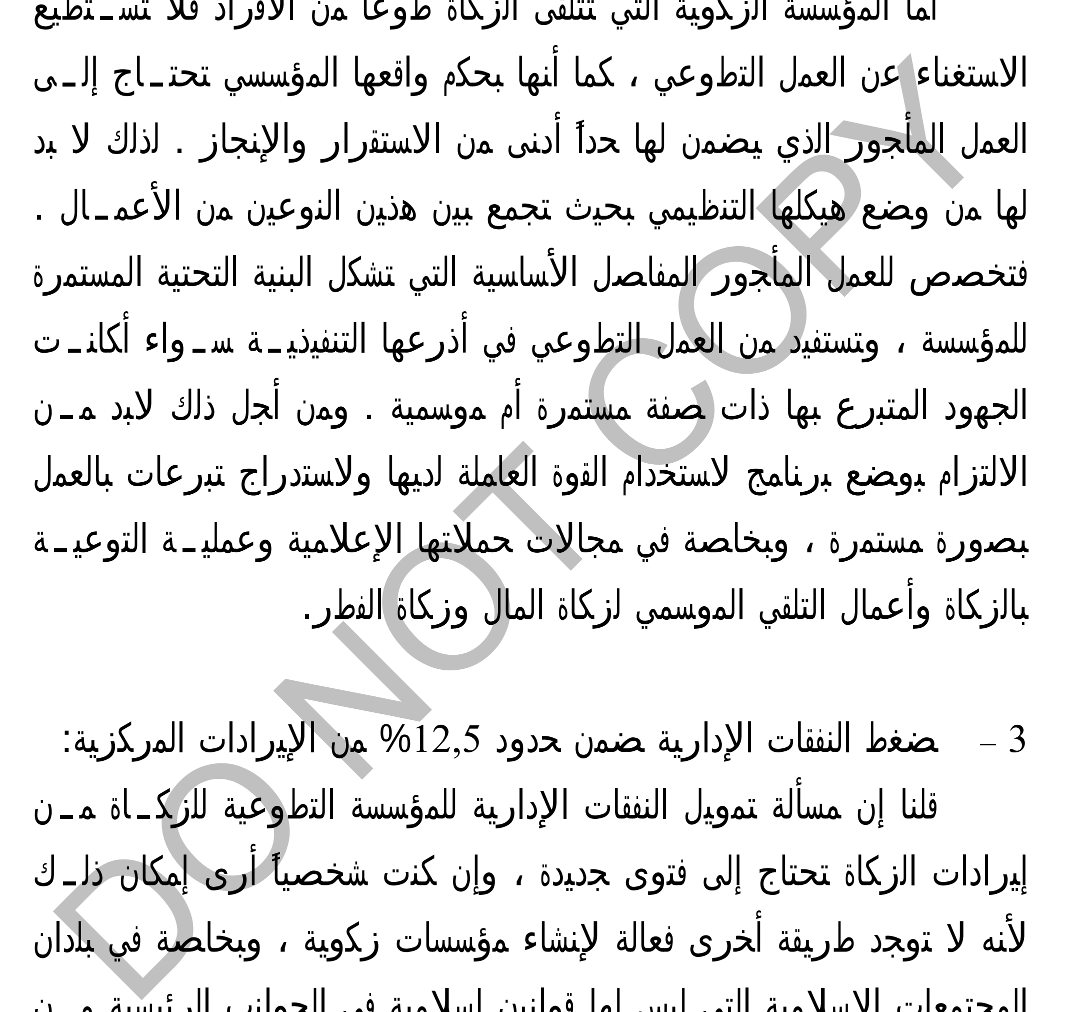
2 - الجمع بين العمل التطوعي والعمل المأجور :

إن طبيعة الزكاة القائمة على البر والإحسان تجعلهـا عمـلاً تطوعيـاً أصلاً. لذلك كان كثير من عمال الزكاة – منذ عهد الرسول صـلى ا عليـه وسلم – يتبرعون بعملهم ويحتسبون ذلك عند ا تعالى، ويرفضون أخذ أيـة أجور على ما يقدمونه من خدمات في جمع وتوزيع الزكاة .

ومن جهة أخرى فإن الشريعة السمحة وطدت دعائم العمل الخيري في المجتمع ورعاية الفقراء والمساكين بإلزامية الزكاة وجعلها ركناً مـن أركـان الدين وإقامة بنيان مؤسسي لها . كل ذلك اقتضى وجـود "العـاملين عليهـا" فاقتضت الحكمة الربانية وضعهم بين من توزع عليهم الزكـاة . وقـد وجـد العاملون المأجورون منذ عهد النبي عليه الصلاة والسلام ، بـل كـانوا هـم

الأكثرية بين العاملين على الزكاة بصورتها الإلزامية التي تديرها الدولة الإسلامية .

أما المؤسسة الزكوية التي تتلقى الزكاة طوعاً من الأفراد فلا تستطيع الاستغناء عن العمل التطوعي ، كما أنها بحكم واقعها المؤسسي تحتاج إلى العمل المأجور الذي يضمن لها حداً أدنى من الاستقرار والإنجاز . لذلك لا بد لها من وضع هيكلها التنظيمي بحيث تجمع بين هذين النوعين من الأعمال . فتخصص للعمل المأجور المفاصل الأساسية التي تشكل البنية التحتية المستمرة للمؤسسة ، وتستفيد من العمل التطوعي في أذرعها التنفيذية سواء أكانت الجهود المتبرع بها ذات صفة مستمرة أم موسمية . ومن أجل ذلك لابد من الالتزام بوضع برنامج لاستخدام القوة العاملة لديها ولاستدراج تبرعات بالعمل بصورة مستمرة ، وبخاصة في مجالات حملاتها الإعلامية وعملية التوعية بالزكاة وأعمال التلقي الموسمي لزكاة المال وزكاة الفطر.

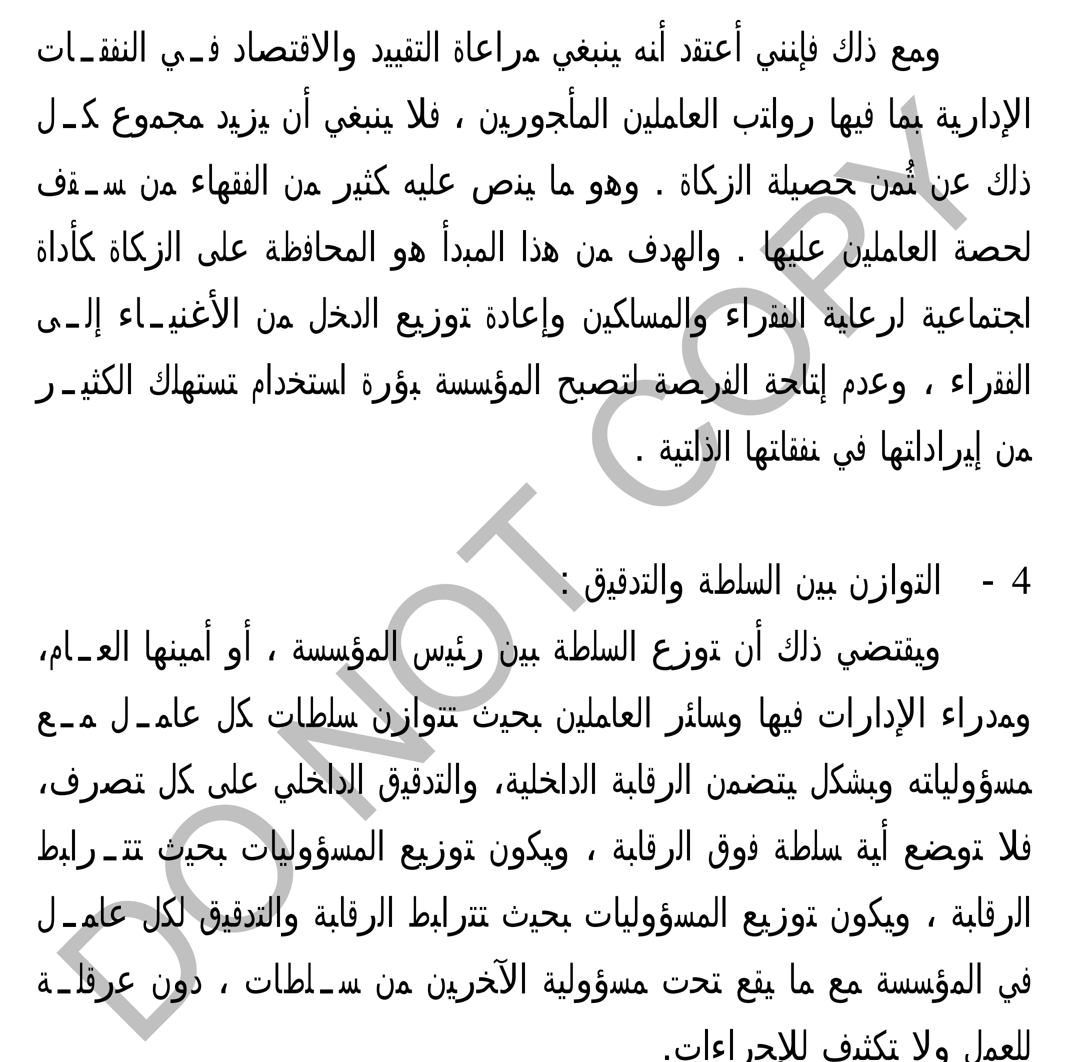


3 – ضغط النفقات الإدارية ضمن حدود 12,5% من الإيرادات المركزية:

قلنا إن مسألة تمويل النفقات الإدارية للمؤسسة التطوعية للزكاة من إيرادات الزكاة تحتاج إلى فتوى جديدة ، وإن كنت شخصياً أرى إمكان ذلك لأنه لا توجد طريقة أخرى فعالة لإنشاء مؤسسات زكوية ، وبخاصة في بلدان المجتمعات الإسلامية التي ليس لها قوانين إسلامية في الجوانب الرئيسية من حياتها . حيث تشكل مؤسسة الزكاة عاملا من عوامل الدعوة الأساسية للإسلام وبيان جوانبه وإيضاح رسالته الأساسية وعودة المسلمين إلى الالتزام بشريعتهم

الغراء . فلا تدخل النفقات الإدارية للمؤسسة الزكوية في باب العاملين عليهـا فحسب بل تدخل أيضا في باب "سبيل ا " من مصارف الزكاة.

ومع ذلك فإنني أعتقد أنه ينبغي مراعاة التقييد والاقتصاد فـي النفقـات الإدارية بما فيها رواتب العاملين المأجورين ، فلا ينبغي أن يزيد مجموع كـل ذلك عن ثُمن حصيلة الزكاة . وهو ما ينص عليه كثير من الفقهاء من سـقف لحصة العاملين عليها . والهدف من هذا المبدأ هو المحافظة على الزكاة كأداة اجتماعية لرعاية الفقراء والمساكين وإعادة توزيع الدخل من الأغنيـاء إلـى الفقراء ، وعدم إتاحة الفرصة لتصبح المؤسسة بؤرة استخدام تستهلك الكثيـر من إيراداتها في نفقاتها الذاتية .



4 - التوازن بين السلطة والتدقيق :

ويقتضي ذلك أن توزع السلطة بين رئيس المؤسسة ، أو أمينها العـام، ومدراء الإدارات فيها وسائر العاملين بحيث تتوازن سلطات كل عامـل مـع مسؤولياته وبشكل يتضمن الرقابة الداخلية، والتدقيق الداخلي على كل تصرف، فلا توضع أية سلطة فوق الرقابة ، ويكون توزيع المسؤوليات بحيث تتـرابط الرقابة ، ويكون توزيع المسؤوليات بحيث تترابط الرقابة والتدقيق لكل عامـل في المؤسسة مع ما يقع تحت مسؤولية الآخرين من سـلطات ، دون عرقلـة للعمل ولا تكثيف للإجراءات.

ومن تطبيقات هذا المبدأ مثلا : أن يفصل بين عملي المحاسب وأمـين الصندوق وأن يفصل بين مهمة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والرقابـة علـى

تنفيذها ، وأن يفصل بين العمل الإعلامي المتعلق بالتوعية بدفع الزكاة وبـين تلقي الزكاة ماديا من دافعيها .

5 - وضع استراتيجية واضحة للأمد الطويل :

إن من الضروري جداً لحسن اختيار الشكل التنظيمي الأكثر توافقاً مـع المؤسسة الزكوية أن تكون استراتيجيتها في الأمد الطويل واضـحة . وهـذه الاستراتيجية تحدد منهج المؤسسة في النمو ، وكيف ستتطور في مدارج تحقيق أهدافها .

ويمكن تحديد استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى على أسـاس معرفـة طبيعة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعمل من خلالهـا . فقـد يمكن الانتقال من المؤسسة الطوعية غير الحكومية إلى المؤسسة الحكومية ثم إلى مبدأ الإلزام بدفع الزكاة لمؤسسة الزكاة . وهذا قد يقتضي هيكلاً تنظيميـاً معيناً يستطيع النمو لاستيعاب هذا التطور. وكذلك يمكن أن تبدأ المؤسسة بتلقي الزكاة عن عروض التجارة ومن أصـحاب الأمـوال الأخـرى مـن نقـود واستثمارات أخرى مما هو خاضع للزكاة ثم تنمو لتحصيل الزكاة على الزروع ثم على الأنعام . أو قد تبدأ بتلقي الزكاة وتوزيعها نقداً ثم تتوسع إلـى تلقـي بعض الزكوات العينية وتوزيعها ، أو قد تبدأ بزكاة المال ثم تتوسـع لتشـمل زكاة الفطر أيضا . كما يمكن للمؤسسة أن يكـون لهـا اسـتراتيجية للنمـو الجغرافي داخل القطر الواحد أو خارجه أو أن يكون لها استراتيجية للنمو في المصارف بدءاً من الاقتصار على فئة الفقراء والمسـاكين وتوسـعاً لتشـمل المؤلفة قلوبهم وفي سبيل ا عند نهاية مطاف التوسع .

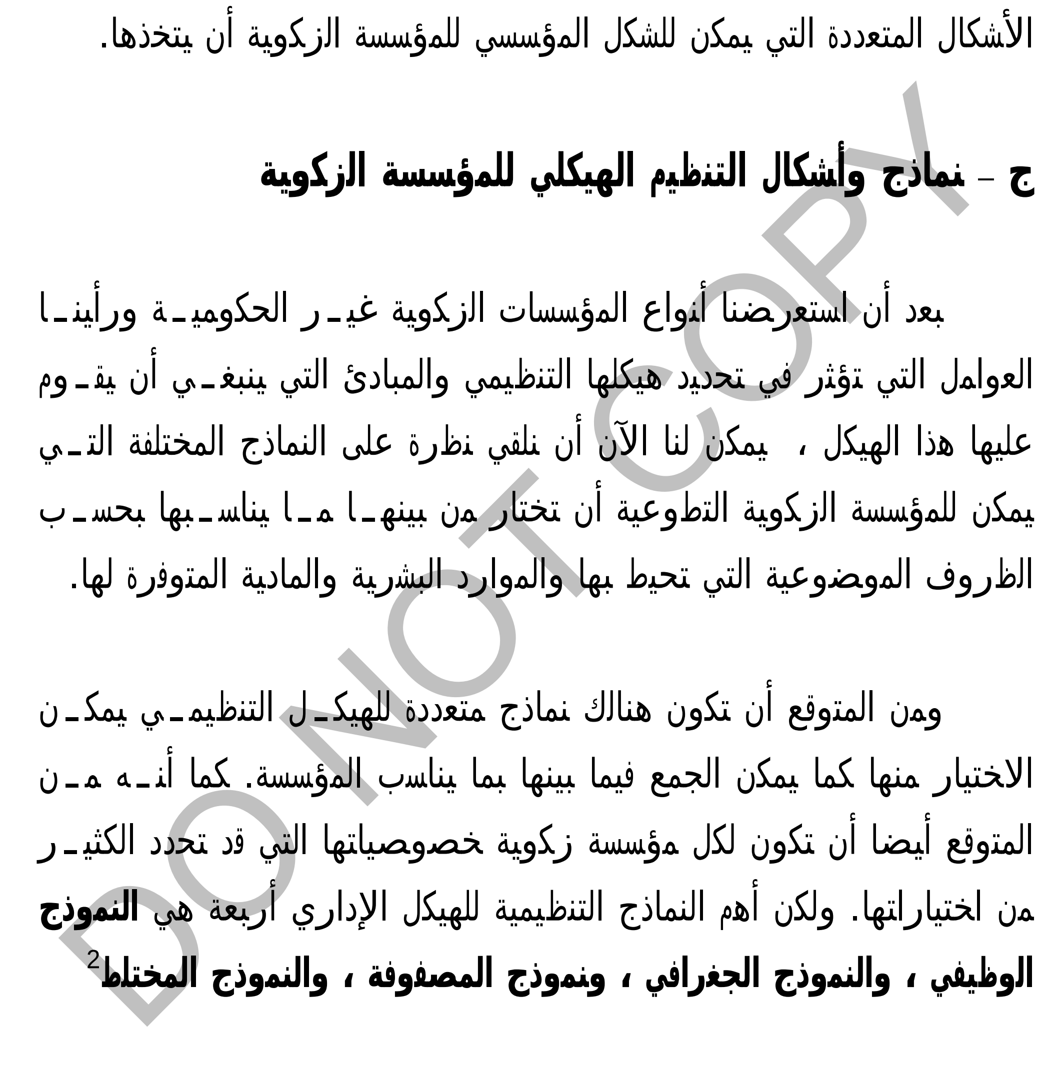
6 - مبدأ الشفافية في الحسابات والمعاملات والعلاقات مع دافعـي الزكـاة ومستحقيها :

إن مبدأ الشفافية في الحسابات والمعاملات المالية مطلوب فـي جميـع المؤسسات . وتزداد أهميته في المؤسسات الزكوية لأن الزكاة عبـادة يحتـاج المسلم أن يتضح في ذهنه أنها تذهب في مصارفها الصحيحة ، حتى يطمـئن قلبه إلى قيامه بواجبه التعبدي . ولقد أكد هذا المعنى الرسول صلى ا عليـه وسلم في أحاديثه المتعددة التي تشير إلى أن الزكاة "تؤخذ من الأغنيـاء لتـرد على الفقراء" كما أكده من خلال حديثه الذي يوضح الإلزام بأخذها "فمن أداها فله أجرها ، ومن منعها أخذناها منه وشطر ماله ، عزمة من عزمات ربنـا ، ليس لآل محمد منها شيء" وبذلك الوضوح وتلك الصراحة أنها لـن يصـيب محمداً – وكان هو الحاكم الآمر الذي يُحصل الزكاة – ولا آله منها أية منفعـة أو نصيب .

ويقتضي مبدأ الشفافية الوضوح في جميع الحسابات والمعاملات المالية والصراحة والإعلان الكاملين للحسابات ووضع التقارير الدوريـة ونشـرها وتوزيعها على دافعي الزكاة والمستحقين ما أمكن ذلـك . بـل إن مـن أهـم العوامل التي تؤدي إلى تأكيد الثقة بالمؤسسة الزكوية نشرها للمعلومات المالية عن أعمالها بوضوح وصراحة تامين . فالثقة هي أسـاس عمـل المؤسسـة التطوعية للزكاة ، وبخاصة أنها تستند في مضمون عملها الشرعي إلى مبـدأ الوكالة عن دافعي الزكاة .

وأخيراً، فبعد استعراضنا السريع لأنواع المؤسسـات الزكويـة غيـر الحكومية ودراستنا للعوامل والمبادئ التي لها الدور الأكبر في تحديـد شـكل المؤسسة الزكوية الطوعية غير الحكوميـة، يمكننـا أن ننتقـل الآن لدراسـة الأشكال المتعددة التي يمكن للشكل المؤسسي للمؤسسة الزكوية أن يتخذها.

ج - نماذج وأشكال التنظيم الهيكلي للمؤسسة الزكوية



بعد أن استعرضنا أنواع المؤسسات الزكوية غيـر الحكوميـة ورأينـا العوامل التي تؤثر في تحديد هيكلها التنظيمي والمبادئ التي ينبغـي أن يقـوم عليها هذا الهيكل ، يمكن لنا الآن أن نلقي نظرة على النماذج المختلفة التـي يمكن للمؤسسة الزكوية التطوعية أن تختار من بينهـا مـا يناسـبها بحسـب الظروف الموضوعية التي تحيط بها والموارد البشرية والمادية المتوفرة لها.

ومن المتوقع أن تكون هنالك نماذج متعددة للهيكـل التنظيمـي يمكـن الاختيار منها كما يمكن الجمع فيما بينها بما يناسب المؤسسة. كما أنـه مـن المتوقع أيضا أن تكون لكل مؤسسة زكوية خصوصياتها التي قد تحدد الكثيـر من اختياراتها. ولكن أهم النماذج التنظيمية للهيكل الإداري أربعة هي **النموذج الوظيفي ، والنموذج الجغرافي ، ونموذج المصفوفة ، والنموذج المختلط**[2]

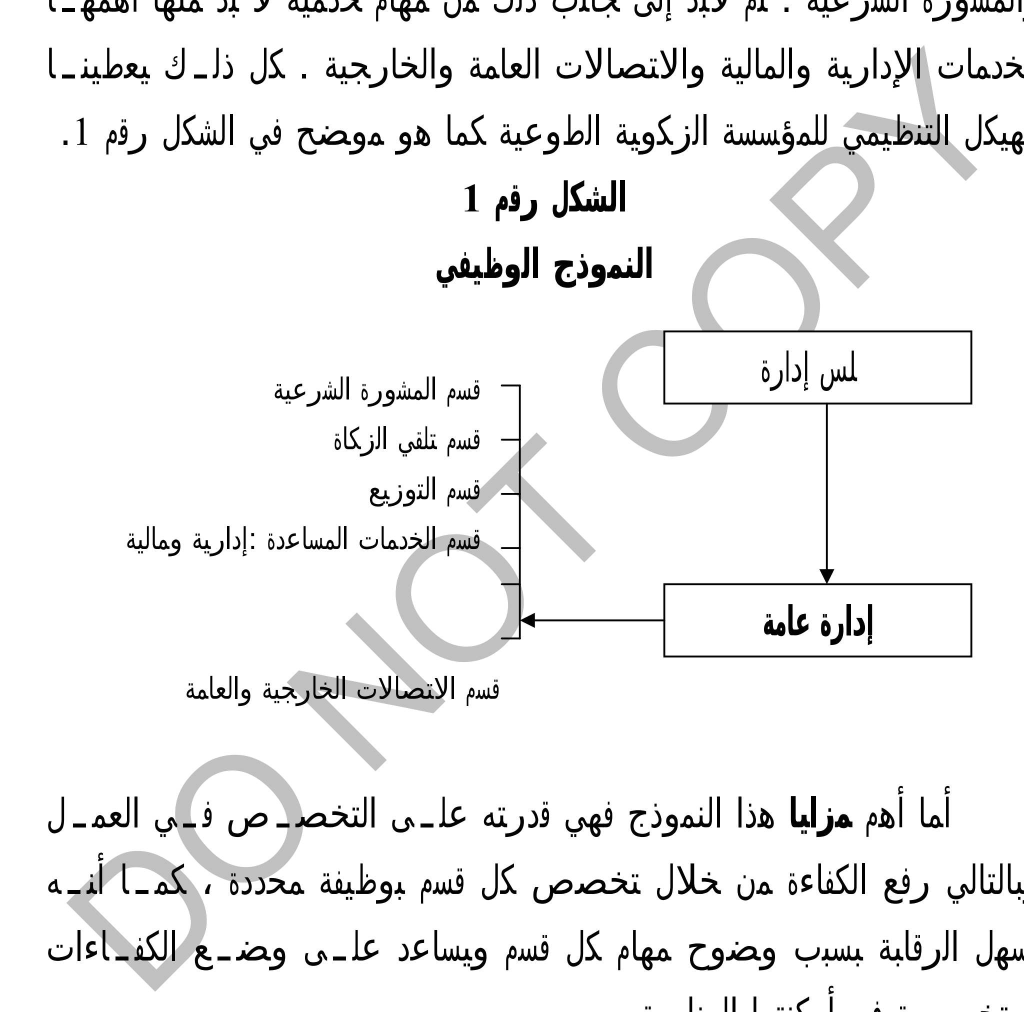
1 – **فالنموذج الوظيفي** يقوم على توزيع الإدارات فـي المؤسسـة الزكويـة بحسب المهمات والوظائف التي تقوم بها . ومـن البـديهي أن دور مؤسسـة

2 هذه النماذج الأربعة مأخوذة من كتاب الدكتور فؤاد عبدا العمر ، ا يكل التنظيمي ؤسسة الزكاة ، مع شيء قليل من التعديل .

الزكاة الطوعية هو تلقي أو تحصيل الزكاة وتوزيعها . ممـا يجعـل هـاتين المهمتين تشكلان العمود الفقري للمؤسسة الزكوية. ولكن حسن سـير العمـل واستقامة الطريق تقتضيان إضافة مهمات أخرى أهمهـا التوعيـة والإعـلام والمشورة الشرعية . ثم لابد إلى جانب ذلك من مهام خدمية لا بد منها أهمهـا الخدمات الإدارية والمالية والاتصالات العامة والخارجية . كل ذلـك يعطينـا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الزكوية الطوعية كما هو موضح في الشكل رقم 1.

الشكل رقم 1

النموذج الوظيفي



قسم

أما أهم **مزايا** هذا النموذج فهي قدرته علـى التخصـص فـي العمـل وبالتالي رفع الكفاءة من خلال تخصص كل قسم بوظيفة محددة ، كمـا أنـه يسهل الرقابة بسبب وضوح مهام كل قسم ويساعد علـى وضـع الكفـاءات المتخصصة في أمكنتها المناسبة .

ومن جهة أخرى فإن لهذا النموذج بعض العيوب التي أهمها أنه يـؤدي مع الزمن إلى ضيق الاختصاص لدى العاملين وبعد الواحد منهم عما يقوم به

زملاؤه من مهمات مما قد ينتج ضيق نظر لديهم جميعا وضيق أفق قد يقصر عن استيعاب دور المؤسسة الزكوية كوحدة تجاه الناس والجمهور .

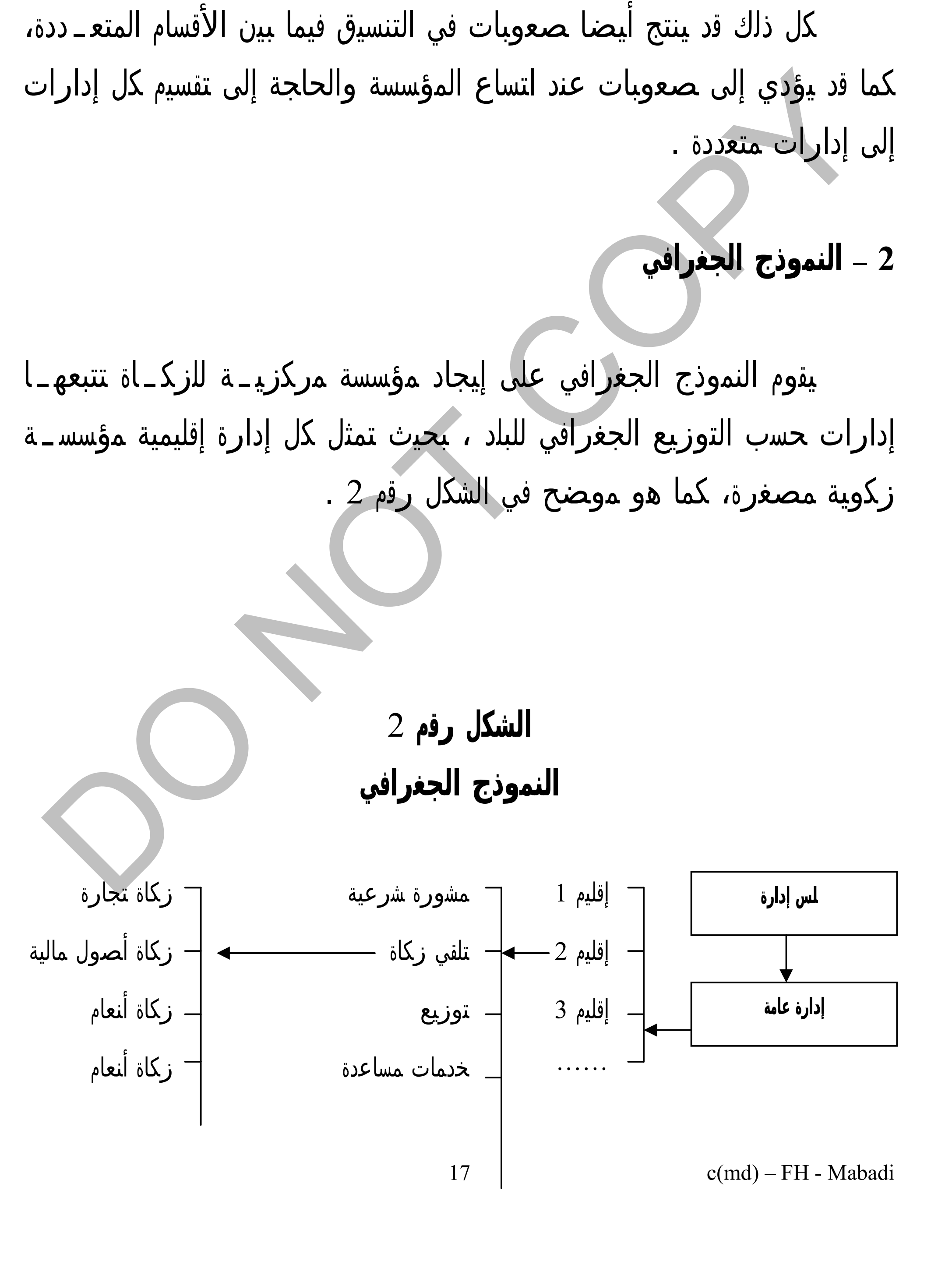
كل ذلك قد ينتج أيضا صعوبات في التنسيق فيما بين الأقسام المتعـددة، كما قد يؤدي إلى صعوبات عند اتساع المؤسسة والحاجة إلى تقسيم كل إدارات إلى إدارات متعددة .

2 – النموذج الجغرافي

يقوم النموذج الجغرافي على إيجاد مؤسسة مركزيـة للزكـاة تتبعهـا إدارات حسب التوزيع الجغرافي للبلاد ، بحيث تمثل كل إدارة إقليمية مؤسسـة زكوية مصغرة، كما هو موضح في الشكل رقم 2 .

الشكل رقم 2

النموذج الجغرافي



– إعلام وتوعية – تبرعات وصدقات

– إتصالات خارجية وعامة

أما مزايا هذا النموذج فهي اللامركزية وتوزيع السلطة مما ينسجم بشكل خاص مع الزكاة التي نعرف أن الأصل فيها عدم نقلها وتوزيعها في مكان جمعها ، كما أن أهل كل إقليم أدرى بأحوال المسلمين فيه سواء أكانوا دافعي زكاة أم مستحقيها . كما أن هذا النموذج يساعد على تنسيق الأعمال الوظيفية داخل كل إدارة (إقليم) بسبب قرب الأقسام الوظيفية بعضها من البعض الآخر لاستظلالها بظل إدارة واحدة.

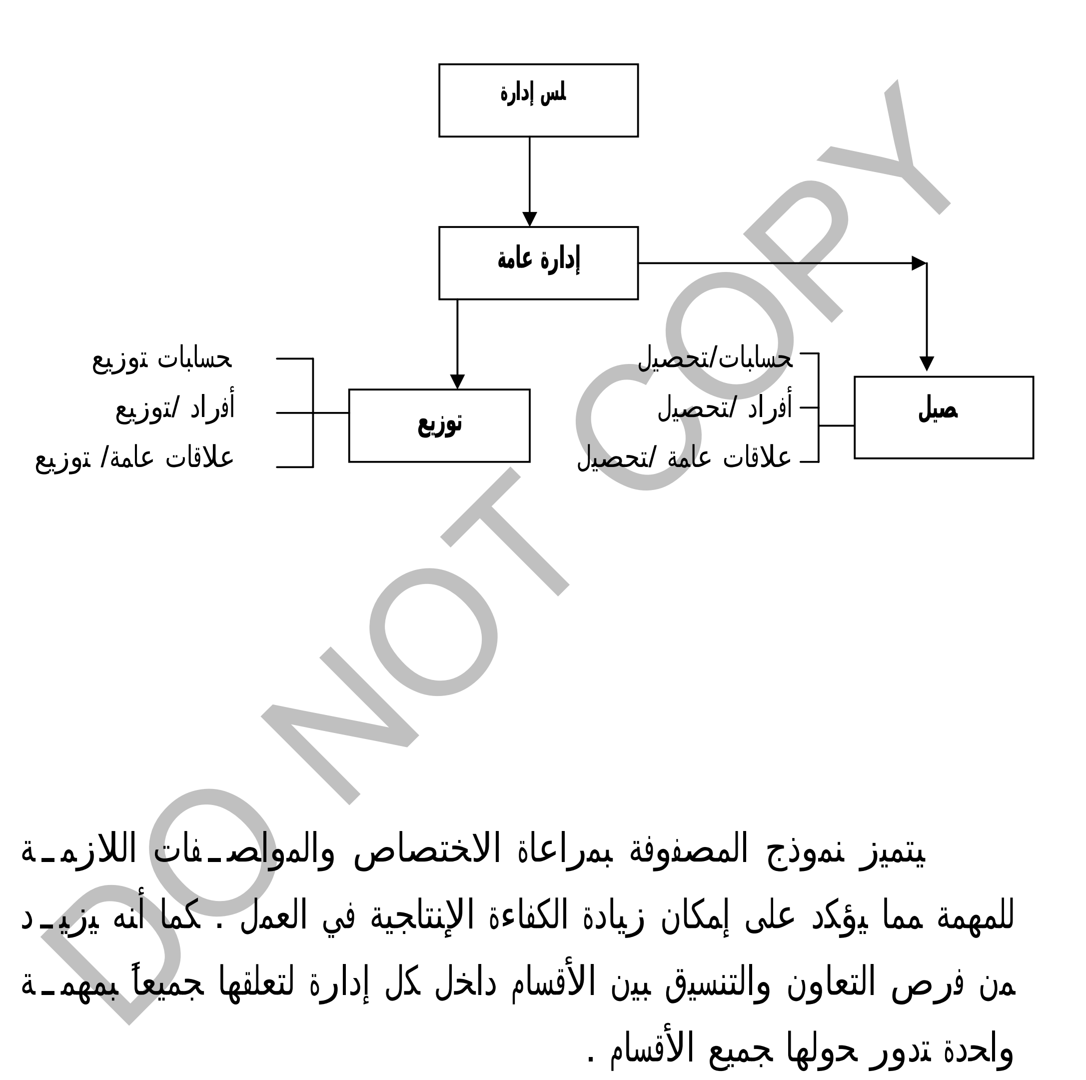
أما عيوب هذا النموذج التنظيمي فقلة مراعاته للاختصاصات المتعددة وبالتالي عدم قدرته على توظيف الكفاءات في الأمكنة الأكثر مناسبة لها . كما أنه يقلل من فرص التنسيق الوظيفي بين المهام المختلفة بسبب جمعها مع بعضها وقلة وضوح المسؤوليات المحددة لكل منها .

3 – نموذج المصفوفة

يتميز نموذج المصفوفة بأنه يضع الإدارات إلى جانب بعضها البعض على مقربة واحدة من الإدارة العامة . فلو اعتبرنا للمؤسسة وظيفتين أساسيتين هما التحصيل والتوزيع، تنقسم طبقا لهما المؤسسة إلى إدارتين كبيرتين، فإن كلاً من هاتين الإدارتين ستحتوي على جميع الأقسام المتعلقة بها والتي تؤدي الأدوار والمهمات المطلوبة من هذه الإدارة كما هو موضع في الشكل رقم 3

الشكل رقم 3

نموذج المصفوفة



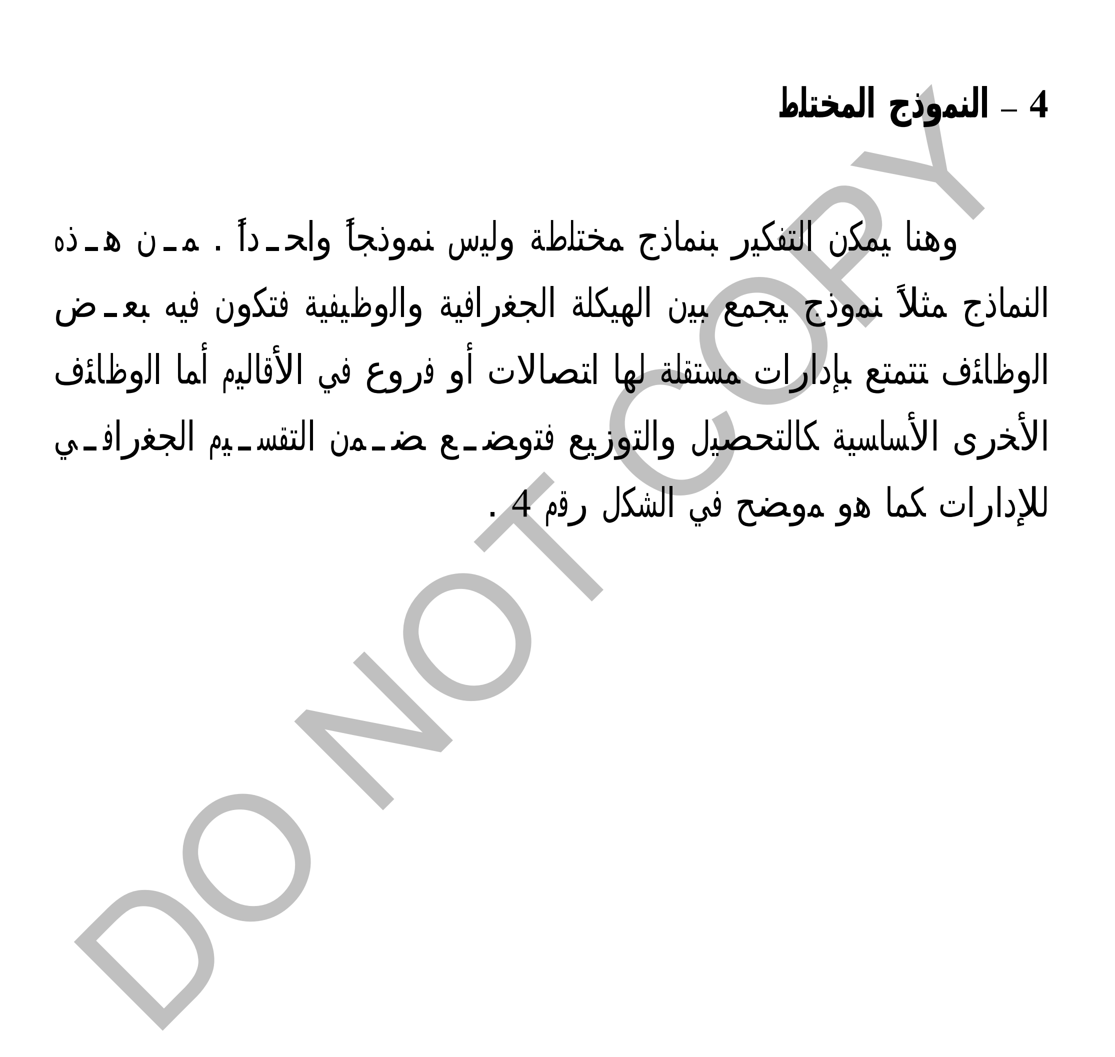
يتميز نموذج المصفوفة بمراعاة الاختصاص والمواصـفات اللازمـة للمهمة مما يؤكد على إمكان زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل . كما أنه يزيـد من فرص التعاون والتنسيق بين الأقسام داخل كل إدارة لتعلقها جميعاً بمهمـة واحدة تدور حولها جميع الأقسام .

ومن جهة أخرى فإن نموذج المصفوفة للهيكـل التنظيمـي للمؤسسـة الزكوية يؤدي إلى تجميع المسؤولية وعدم ربط مسؤولية كـل قسـم بوظيفـة

محددة له كما أنه قد يؤدي إلى تكرار بعض الوظائف بين الإدارات الرئيسية فالعلاقات العامة مثلا يمكنها أن تخدم الجباية والتوزيع معاً بأعمالها وبرامجها دون الحاجة إلى تكرار تلك البرامج لكل إدارة على حدة .

4 – النموذج المختلط

وهنا يمكن التفكير بنماذج مختلطة وليس نموذجاً واحداً . من هذه النماذج مثلاً نموذج يجمع بين الهيكلة الجغرافية والوظيفية فتكون فيه بعض الوظائف تتمتع بإدارات مستقلة لها اتصالات أو فروع في الأقاليم أما الوظائف الأخرى الأساسية كالتحصيل والتوزيع فتوضع ضمن التقسيم الجغرافي للإدارات كما هو موضح في الشكل رقم 4 .



الشكل رقم 4
النموذج المختلط

